



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Carla Margarida Batista de Simões Ribeiro

A Influência da Liderança no *Burnout*

A Influência da Liderança no *Burnout*

Carla Margarida Batista de Simões Ribeiro

ISCAC | 2019

Coimbra, outubro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Carla Margarida Batista de Simões Ribeiro

A Influência da Liderança no *Burnout*

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos** realizada sob a orientação do Professor Pedro Ramos.

Coimbra, 30 de outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

PENSAMENTO

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse essa gota.”

Madre Teresa de Calcutá

DEDICATÓRIA

Rafael

A ti, porque te quero o melhor e como tal devo ser um dos teus
exemplos!

A ti, porque me inspiras, me fazes sentir e ser melhor!

A ti, porque através de ti vejo longe e vejo belo!

A ti, porque não pode haver barreiras aos nossos sonhos e às
nossas lutas!

A ti, que és um pedaço de mim!

AGRADECIMENTOS

Tudo se torna mais simples quando a nossa vontade comanda e o nosso desejo empurra e mais confortável fica quando, junto a nós, estão aquelas pessoas, as que tornam tudo tão especial!

Ao Professor Pedro Ramos por desafiar, por inspirar, por não deixar desistir. Por comprovar que afinal a distância não separa...

Aos meus Queridos Pais, que me ensinaram a perseverança e que me dotaram de forças insólitas.

À minha Irmã que fez este percurso lado a lado, partilhando vitórias e anseios.

Ao Paulo por me obrigar a exceder-me diariamente.

A todos os entrevistados, não poderia deixar de os reconhecer neste processo.

RESUMO

O objetivo central foi estudar a relação entre os estilos de liderança exercidos nas organizações, por parte dos líderes, e as situações de desgaste e esgotamento profissional dos colaboradores.

O comportamento dos líderes é um fator determinante dos níveis de *stress* dos colaboradores, níveis estes que poderão levar a *burnout*.

Por sua vez o *burnout* conduz a ausências do local de trabalho, redução da produtividade e percas para as organizações, bem como a problemas de ordem familiar e social.

No entanto, e apesar do conhecimento de que a liderança e o *burnout* estão relacionados, a literatura em Portugal não é extensa, sobretudo se pesquisadas profissões fora do contexto da Enfermagem, do Ensino, ou dos Cuidadores Formais.

A metodologia utilizada foi a qualitativa, tendo-se recorrido a entrevistas semi estruturadas.

Os principais resultados apontam para uma forte preponderância do líder *Laissez Faire*, sendo que, em conjunto com o autoritário, são os que parecem desencadear mais situações de colaboradores com *burnout*.

Pelo contrário a liderança transformacional parece ser a que pode prevenir os efeitos de esgotamento profissional. E ao contrário do espectado, a liderança transacional pode não ser uma fonte de casos de *burnout*.

Palavras-chave: *Burnout*; Liderança; Colaboradores;

ABSTRACT

The main objective was to study the relationship between the leadership styles exercised in the organizations, by the leaders, and the situations of professional exhaustion of the employees.

Leaders' behavior is a determining factor in employee *stress* levels, which can lead to *burnout*.

In turn, *burnout* leads to workplace absences, reduced productivity and loss for organizations, as well as family and social problems.

However, despite the knowledge that leadership and burnout are related, the literature in Portugal is not extensive, especially if researched other professions than nursing, teacher, or caregivers in general.

The methodology used was qualitative, using semi-structured interviews.

The main results point to a strong preponderance of the leader *Laissez Faire*, and, together with the authoritarian, they seem to trigger more situations of burnout employees.

Conversely, transformational leadership seems to be the one that can prevent the effects of professional burnout. And contrary to expectations, transactional leadership may not be a source of burnout cases.

Keywords: *Burnout*; Leadership; Employees;

ÍNDICE GERAL

Índice

INTRODUÇÃO	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	5
1.1 À Procura de um Conceito de Liderança	5
1.1.1 Enquadramento Histórico	5
1.1.2 As Várias Abordagens e Teorias de Liderança	7
1.1.2.1 A Teoria Comportamental	7
1.1.2.2 As Teorias Contingenciais	9
1.1.3 A Abordagem aos Estilos de Liderança	10
1.1.3.1 A transformacional e a transaccional e seus impactos	12
1.1.4 Os desafios da liderança nos atuais contextos organizacionais	14
1.1.4.1 O papel das lideranças organizacionais	15
1.2 À procura de um conceito de Burnout	17
1.2.1 Evolução do Conceito de Burnout	17
1.2.2 O <i>Burnout</i> nos contextos organizacionais	20
1.3 O Burnout e os Processos de Liderança	23
2 METODOLOGIA DO TRABALHO EMPÍRICO	24
2.1 Objetivo Central do Estudo	24
2.1.1 Objetivos Específicos do Estudo	24
2.2 Questão de Partida	25
2.3 Hipóteses de Estudo	25
2.4 Metodologia Adotada	26
2.4.1 A Pesquisa Qualitativa	27
2.4.2 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa	28
2.4.2.1 A Entrevista	28

2.4.2.1.1	Técnica de Amostragem	29
2.4.2.2	A Observação	30
2.4.2.3	A Análise Documental.....	30
3	APLICAÇÕES PRÁTICAS	31
3.1	Análise de Dados	31
3.2	Discussão.....	40
	CONCLUSÃO	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	APÊNDICES	56
	APÊNDICE 1.....	57
	TÍTULO DO APÊNDICE 1. Guião de Entrevista	57

ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabelas:

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados.....	31
Tabela 2 – Função Exercida.....	35
Tabela 3 – Atividades Extra Laborais.....	35
Tabela 4 – Grelha Entrevistas <i>Burnout</i>	36
Tabela 5 – Grelha Entrevistas Liderança.....	37

Gráficos:

Gráfico 1 – Distribuição por Género.....	32
Gráfico 2 – Distribuição por Idades.....	33
Gráfico 3 – Distribuição por Estado Civil.....	33
Gráfico 4 – Distribuição por Escolaridade.....	34
Gráfico 5 – Distribuição por Anos de Serviço.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

APPSO – Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional

CID - Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde

D - Despersonalização/Cinismo

EE - Exaustão Emocional

MBI – Maslach Burnout Inventory

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

OMS – Organização Mundial de Saúde

PP – Pontos Percentuais

RRP - Redução de Realização Pessoal

INTRODUÇÃO

O comportamento dos líderes é um fator determinante dos níveis de *stress* dos colaboradores, níveis estes que poderão levar a *burnout*.

Por sua vez o *burnout* conduz a ausências do local de trabalho, redução da produtividade e percas para as organizações, bem como a problemas de ordem familiar e social.

No entanto, e apesar do conhecimento de que a liderança e o *burnout* estão relacionados e a literatura internacional referir que diferentes tipos de liderança levarão a diferentes níveis de *stress* do liderado, a investigação em Portugal não é extensa, sobretudo em áreas que não enfermagem, ensino e cuidadores no geral.

Os últimos resultados corroboram a noção de que os comportamentos positivos e negativos representados/sentidos pelos líderes e as relações que desenvolvem com os seus subordinados são significativamente determinantes para os resultados de *stress* sentidos por estes últimos (Harms, 2017).

1.1. Enquadramento Teórico e Justificação

Sabendo-se que os líderes são agentes da mudança, cujos atos afetam mais outras pessoas, do que os atos das outras pessoas os afetam a eles (Bass & Bass, 2008), e que o estilo de liderança, afeta o comportamento dos colaboradores, o funcionamento da equipa e o desempenho da organização (Hogan & Kaiser, 2005), esta será uma base de partida para a investigação.

Para uma organização ser eficaz e eficiente não chega uma boa gestão, é necessário que seja implementada uma boa liderança (Yukl, 2010), uma vez que a relação estabelecida entre o líder e os colaboradores poderá representar um excelente preditor do sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

Por outro lado, e segundo Rego (1998) a Liderança Transformacional é a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas resistentes.

O papel do líder consiste em manter a equipa empenhada e entusiasmada com uma causa que capacite os seus elementos e os torne felizes, dando sentido à sua vida profissional. Já o *burnout* é considerado como uma síndrome psicológica que compreende uma resposta continuada aos estímulos *stressores* referentes ao seu local de trabalho, envolvendo uma tensão crónica resultante de um desajuste entre o colaborador e o seu trabalho (Maslach e Jackson, 1981). De acordo com Maslach et al (1981), o *burnout* pode estar relacionado com vários índices de auto relatos de angústia pessoal dos trabalhadores, que envolvem uma exaustão física, insónias, entre outros. Várias pesquisas têm demonstrado que colaboradores em risco de *burnout*, apresentem uma atitude desinteressada para com o trabalho, demonstrem uma diminuição no desempenho e sejam propensos a desenvolver problemas de saúde a nível físico e psicológico, como ansiedade, depressão, distúrbios de sono, enfraquecimento de memória. (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Com este estudo pretende-se tentar comprovar que o esgotamento profissional pode ser atenuado por um determinado tipo de liderança e desta forma incentivar um padrão comportamental de líderes e liderados, levando a poupanças de recursos económicos e humanos às organizações em Portugal.

1.2. Objetivos da Investigação

Assim, como objetivo major pretende-se aferir da relação dos diferentes tipos de Liderança no *Burnout* a partir de algumas questões como “Diferentes estilos de liderança levarão a diferentes dimensões de *burnout*?”, “Que estilo de liderança se relaciona mais positivamente com o *burnout*?”, “A liderança transformacional é a menos propícia a um panorama de *burnout*?”, “A perceção dos colaboradores sobre a liderança induz ao *burnout*?”.

Tenciona-se, pois, conhecer os diferentes estilos de liderança praticados nas organizações em termos dos comportamentos associados por parte dos líderes e os impactos obtidos por parte dos liderados; caracterizar os fenómenos e processos de esgotamento profissional (*burnout*) nos contextos organizacionais; encontrar comportamentos padrão dos líderes que causaram situações de esgotamento físico e profissional nos colaboradores; descrever os comportamentos padrão dos colaboradores caracterizadores de situações complexas de desgaste físico e psicológico; relacionar comportamentos dos líderes e seus contextos organizacionais e os comportamentos dos liderados; e enquadrar a forma como as percepções dos liderados sobre os líderes e seu estilo de liderança influenciam a existência de situações de esgotamento pessoal e profissional.

Assim, a nossa questão de investigação será **“Quais os estilos de liderança organizacional, e os respetivos comportamentos padrão associados, mais facilitadores do surgimento de fenómenos, processos e efeitos de desgaste físico e profissional (*burnout*) nos colaboradores das respetivas organizações?”**

1.3. Metodologia

A metodologia utilizada será a qualitativa, porque a mesma “surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os quais se mostraram ineficazes para a análise e estudo da subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e das organizações” (Sousa & Batista, 2011, p56).

1.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco partes, sendo que na primeira far-se-á uma introdução ao tema, com enquadramento e descrição do problema de partida, definição dos objetivos da investigação e metodologia e referência à estrutura do trabalho. No capítulo 1 apresenta-se a revisão da literatura efetuada, onde serão explorados os conceitos de Liderança e *Burnout* e seus desafios nas organizações, bem como o enquadramento teórico. Já o capítulo 2 é consagrado à metodologia, no qual são apresentados os objetivos e método utilizado, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. O capítulo 3 serve para apresentar e discutir os resultados obtidos, decorrentes do modelo de investigação e da triangulação de dados. Por fim, são explanadas as conclusões e quais as implicações para a teoria e para os gestores, ainda as limitações do estudo e direções para investigação futura.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

1.1 À Procura de um Conceito de Liderança

Liderança “É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingirem metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança.” James Hunter (2004, p. 23)

“É a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou equipas na prossecução de objetivos definidos.” (Pelletier, 1999 citado em Cunha & Rego, 2009)

“É o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou equipa no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa particular situação” (Hersey & Blanchard, 1988, p. 86).

1.1.1 Enquadramento Histórico

Jogulu e Wood (2006) concluíram, através de uma revisão de literatura, que o conceito de liderança tem vindo a ser estudado desde o século XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas sugestões teóricas.

Para *Lieberman e Miller* (2004) antes do vocábulo liderança, utilizava-se o termo autoridade, que era dirigida a um indivíduo em específico. A autoridade seria conquistada através da força, transmitida ou delegada por uma fonte externa.

Ainda no século XIX, *Carlyle* apresentou uma nova teoria que descrevia o líder como um herói que aparecia como que para assumir o controlo de uma situação e liderar um grupo de pessoas até à segurança ou ao sucesso. Para *Carlyle* um bom líder seria aquele que era presenteado por inspiração divina e que tinha as características certas; nesta teoria, a capacidade de liderança nasce com o líder. Esta suposição foi contestada em 1896 pelo sociólogo *Herbert Spencer*, que

defendia que antes do líder poder reorganizar a sociedade, seria a sociedade a originá-lo, enfatizando desta forma que os líderes são o resultado da sociedade em que estão inseridos.

Assim, o termo liderança, sendo de difícil definição, tem sofrido diversas interpretações ao longo dos séculos XX e XXI. No entanto, desde as origens da humanidade se discute a arte de liderar.

A palavra liderança é, então, de origem inglesa e deriva do vocábulo “*lead*”, o verbo “to *lead*” significa, assim, capacidade para conduzir pessoas, dirigir.

Originalmente a liderança relacionava-se com a condução de exércitos em ações bélicas, estando associada à ideia de conquista de novos territórios, à luta pela afirmação de princípios e de crenças, ao surgimento dos grandes heróis, aos colossais generais, aos criadores de impérios, aos precursores das grandes religiões. Em todas estas situações há dois elementos comuns – grandes grupos humanos unidos em ações coletivas e a necessidade de assegurar o comando dos grupos intentando o alcance dos objetivos pretendidos. A liderança é a ação que assegura a orientação do grupo na direção conjeturada e o líder é aquele que materializa a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos (Jesuino, 1987).

Na história e na mitologia, o líder seria um herói, quase um deus, significaria sempre um símbolo - aquele que conhece o verdadeiro caminho e que detém a chave do sucesso. É por isso que a liderança pode ser definida como a arte da condução de seres humanos. Se primitivamente se tratava, sobretudo, de conduzir homens em campos de batalha ou em grandes empreendimentos de expansão territorial, hoje a liderança exerce-se em todos os setores da vida humana, mas em comum há o facto de todos os líderes serem emocionalmente cativantes e desenvolverem a sua ação visando o futuro (Jago, 1982).

Antes dos grandes estudos existiam diversos mitos sobre liderança, entre os quais que já se nasceria líder, que a capacidade para liderar de forma eficaz seria escassa, que o poder conquistado não poderia ser partilhado por risco de perda.

1.1.2 As Várias Abordagens e Teorias de Liderança

Os estudos científicos da liderança “começaram nos princípios do século passado” (Castro & Lupano, 2005, p. 89) com as investigações de Lewin, Lippit e White (1939), estes estudos experimentais demonstraram que a influência do clima organizacional criada por um líder podia fazer alterar a satisfação e o desempenho dos membros de um grupo e que este se podia comportar de forma díspar em função do tipo de liderança a que estava submetido. Antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era definida tendo em conta as características da personalidade, afiançava-se que os líderes já nasciam com capacidades de liderança, com qualidades específicas.

1.1.2.1 A Teoria Comportamental

Estava-se perante a **abordagem dos traços**, também conhecida como a teoria do “*great man*”, que se desenvolveu a partir do início do Século XX.

Para Bergamini (1994), existiam três grandes tipos de traços, os físicos, como sejam a altura, o peso, a aparência, e a idade; as capacidades e características como sejam a inteligência, a escolaridade, os conhecimentos e a oralidade; e aspetos relacionados com a personalidade como sejam a moderação, a introversão, a extroversão, a autoconfiança e o controlo emocional.

O argumento principal desta abordagem seria a asserção de que a liderança eficaz se fixava em traços de personalidade do líder ou em alguma combinação das suas características pessoais. A aceitação deste princípio conduziria a duas relevantes certezas acerca da liderança: em primeiro lugar, a de que existiria um padrão básico de personalidade para os líderes e, em segundo lugar, que, conseqüentemente, todos os líderes, em qualquer situação, revelariam os mesmos traços, Yukl (1998). A liderança seria tanto mais eficaz quanto mais o líder que a exercesse se distanciasse dos demais, pelas suas características; a

eficácia da liderança poderia, então, ser explícita, isolando-se as características psicológicas e físicas que distinguiam o líder dos demais membros do grupo.

No entanto, os fundamentos empíricos alcançados concluíram que os traços pessoais não se apresentam suficientes para diferenciar líderes de não líderes e eficácia em termos de liderança. Mesmo que algumas características sejam requeridas em situações de liderança, os mesmos não constituem por si só razão suficiente para explicar a inconstância dos desempenhos dos líderes de situação para situação.

Já Bertocci (2009) salienta que não são os traços de personalidade que definem a eficácia de um líder, mas a sua forma de agir numa determinada situação. A **teoria comportamental** tem origem no movimento das relações humanas e reforça que a liderança pode ser estudada, desenvolvida e aprendida.

Três grandes estudos marcaram as teorias dos comportamentos do líder: os conduzidos pelas escolas de Ohio, de Harvard e de Michigan. Os estudos da escola de Ohio intentaram a descoberta das dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes. O estilo ideal ou universal deve resultar da potencialização de duas dimensões: estruturação (da tarefa) e consideração (pessoas). Os estudos de Harvard focalizaram a caracterização dos comportamentos do líder em três fatores independentes: atividade, competência instrumental e simpatia. Deste modo e consoante as combinações têm-se três tipos de líder. O ideal, o de tarefa e o de relacionamento. Finalmente, os estudos da escola de Michigan alvitram que a liderança é considerada uma variável causal que afeta a produtividade, o absentismo, a rotatividade e o número de queixas. Esta ligação é aferida pelas atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho e à organização, pela natureza da comunicação e pela coesão grupal (Cunha et al, 2007).

A inaplicabilidade dos modelos comportamentais à formação e à seleção de cargos de chefia, conciliada à falta de comprovação empírica, conduziram ao início de novas investigações.

1.1.2.2 As Teorias Contingenciais

Surge, então, a **teoria contingencial** que argumenta que a liderança depende de fatores situacionais (Bass & Bass, 2008). Esta parte do princípio que diferentes contextos pedem diferentes tipos de liderança.

As teorias contingenciais ou situacionais sustentam que, para cumprir todas as conjunturas de liderança não existe um único estilo que satisfaça plenamente. Deveria ser aplicado um determinado tipo de liderança para cada ocorrência, de forma a ser alcançada a eficiência do grupo. As teorias situacionais permitem ao líder alterar o rumo dos acontecimentos, existindo uma maior versatilidade na sua atuação. Dependendo da situação, o líder opta pela liderança que melhor se adapta à conjuntura (Chiavenato, 2003).

Outra abordagem de contingência situacional foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1977) que referiam que não há uma única forma melhor de liderar, focalizando a contingência situacional na maturidade ou prontidão dos liderados. O modelo situacional identifica quatro traços – delegar, participar, vender e mandar (Mcshane et al, 2013).

De acordo com Hersey e Blanchard (1977) existem três variáveis fundamentais para delimitar o tipo de liderança a exercer: o líder, o subordinado e a situação. Deste modo não existe uma única forma de liderar, mas antes sucessivos ajustamentos às condições ambientais, pois prevê-se uma interação destas com as características da organização e a eficácia de qualquer estilo de liderança depende da circunstância específica em que se encontre o líder.

Então, segundo Moscovici (1996) citado por Oliveira (2004), o líder é a pessoa dentro de um grupo a quem, de uma maneira formal ou informal, foi dada a responsabilidade para coordenar determinada performance, harmonizando o grupo e responsabilizando-se pelos resultados atingidos; já estilo de liderança é a forma como o líder influencia as outras pessoas que integram o grupo, assim, o estilo de liderança consiste no comportamento de um líder para com os seus seguidores.

1.1.3 A Abordagem aos Estilos de Liderança

Inicialmente pensou-se que apenas havia dois estilos de liderança, o autocrático e o democrático. Os líderes autocráticos eram acusados de terem uma atitude demasiadamente dura e dominadora, já os democráticos eram acusados de benevolência extrema (Hersey *et al*, 1988).

Em 1939, White e Lippitt dedicaram-se ao estudo de três tipos de estilos de liderança e como estes afetariam os seus subordinados (Chiavenato, 2003). Os estilos de liderança abordados foram o autocrático, o liberal ou *laissez faire* e o democrático.

O estilo de liderança autocrático caracteriza-se por centralizar a autoridade e as decisões integralmente no líder. O líder autocrático é dominador e espera submissão plena por parte dos seus seguidores. O comportamento dos grupos subordinados a este tipo de liderança apresentaram tensão, frustração e alguma agressividade; apesar de poderem gostar das tarefas que têm para desenvolver, não sentem satisfação, não tomam iniciativa e são muito mais produtivos na presença do líder. Com este estilo de liderança as resoluções são tomadas rapidamente e não são apresentadas muitas dúvidas e questões no seu cumprimento, mas a participação dos subordinados é mínima e acabam por se sentir desmotivados. Este estilo de liderança pode revelar-se bastante eficiente em empresas que tenham uma linha de produção (Chiavenato, 2003).

O líder liberal delega totalmente nos subordinados as tomadas de decisão, participando apenas quando solicitado. Sob este tipo de liderança, quando o grupo não apresenta capacidade de auto-organização, verifica-se o acumular de volume de trabalho e baixa produtividade, porque as tarefas prosseguem sem um processo pré definido e despende-se mais tempo a debater do que a agir. Os subordinados são muito independentes e tendem a definir objetivos individuais, existindo pouca comunicação o que pode determinar inconciliação entre os objetivos próprios e os de grupo. Este tipo de líder poderá ter sucesso em empresas onde os colaboradores trabalham em projetos individuais (Chiavenato, 2003).

O líder democrático é comunicativo, está integrado no grupo e apoia e encoraja a participação de todos os colaboradores. Este líder não se impõe e apresenta sugestões e alternativas para solucionar assuntos. As equipas com uma liderança democrática demonstram uma alta produtividade e satisfação com o trabalho, sentido de responsabilidade, tomam iniciativa, são coesos e solidários. A participação e contribuição das pessoas nas tomadas de decisão é vista como uma vantagem deste tipo de liderança, tal como o comprometimento e o nível de comunicação desenvolvido entre os diversos níveis da organização. Como desvantagem, os colaboradores podem não reconhecer o líder do grupo e as tomadas de decisão tornar-se-ão mais vagarosas. Durante a mudança, desenvolvimento ou aperfeiçoamento, de um processo numa empresa, optar por este tipo de liderança poderá ser profícuo (Chiavenato, 2003).

Embora existam várias definições de liderança na literatura, Norhtouse (2013) refere como centrais três componentes para melhor perceção do construto, sendo eles o processo, evento transaccional que ocorre entre o líder e os liderados, o que implica que o líder afeta e é afetado, logo a liderança será disponível para todos, não se limitando ao líder formalmente designado; o facto de ocorrer em grupo, entre duas ou mais pessoas; e os objetivos, comuns ao grupo, com um propósito partilhado.

No campo de estudo da liderança, há um conjunto de autores que a explicam do ponto de vista da personalidade. Há outros que a definem como um ato ou comportamento que visa promover mudanças num grupo. Há, ainda, uma linha que a conceitua em termos de relação de poder existente entre líderes e seguidores. Outros a veem como um processo de transformação que move seguidores a realizar mais do que normalmente é esperado deles (Northouse, 2013).

O que à primeira vista poderia parecer um retrocesso nos estudos de liderança constitui um avanço. Se por um lado se assiste ao retomar do conceito de carisma como vetor fundamental nos processos de liderança, por outro lado, passam a considerar-se os colaboradores e a situação em simultâneo. Deste modo, a investigação trazida por House (1977), remete para o estudo das teorias de liderança tendo em conta os traços do líder, atributos do colaborador e características da situação.

1.1.3.1 A transformacional e a transacional e seus impactos

Ao longo dos anos diversas teorias de liderança foram sendo investigadas como sejam a liderança transacional e a liderança transformacional.

Líderes transacionais conduzem e motivam os subordinados na direção dos objetivos estipulados, clarificando as funções de cada um e as exigências da tarefa. Líderes transformacionais incitam e inspiram, apelando à consciência dos subordinados no sentido de atingirem elevados ideais e valores, incitando-os a ultrapassarem as suas conveniências em prol dos interesses da organização (Bass & Avolio, 2004).

A compatibilização e harmonização dos objetivos próprios dos líderes e dos seguidores através da troca é o essencial do conceito de liderança transacional de Burns (1978). Baseia-se num sistema de recompensas e castigos aplicados em função do cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos. Os líderes transacionais definem as metas e também o reconhecimento e a recompensa quando as mesmas são alcançadas. Implica uma averiguação rigorosa e constante dos erros e falhas, com consequente ação corretiva. Promove a estabilidade na medida em que os líderes apenas indicam os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não motivando verdadeiramente.

Este princípio remete-nos para o papel do líder como agente de reforço. Podsakoff, Todor e Skov (1982) estudaram os efeitos das recompensas contingentes e não-contingentes no desempenho e satisfação. Estes apontam que as recompensas contingentes têm um efeito positivo na performance futura e na satisfação. Recompensas não-contingenciais encaminham para pior desempenho e insatisfação, particularmente quando as recompensas são baixas, conduzem ainda a sentimentos de iniquidade e a atitudes negativas em relação ao líder (Bass 1998).

A liderança transformacional diferencia-se das teorias anteriores pelo fato de estar alinhada com o ser muito bom, superar todas as expectativas. O líder transformacional eleva a sua moral e motivação e a dos seus seguidores (Burns, 2003).

Numa linha evolutiva dos estudos da liderança, Burns (1978) propôs um tipo de liderança transformacional em que o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão de futuro. O líder preocupa-se com os seus seguidores e estes seguem-no. Manifesta-se na confiança, na admiração, na lealdade e no respeito que os colaboradores demonstram pelo líder. O líder torna os subordinados mais cientes da importância dos seus objetivos e leva-os a ultrapassar os seus próprios interesses a favor dos do grupo e da organização.

“Há muito sabemos, por exemplo, que os líderes que consideramos mais eficazes e de sucesso são-no porque conseguem mobilizar as suas equipas, entusiasmando-as com as suas estórias, das mais simples às mais complexas, fazendo-as refletir sobre as suas ações, corrigindo os comportamentos errantes e estimulando a motivação e o *engagement* dos seus colaboradores” (Bencaleiro & Ramos, 2019).

“Independentemente da área de atuação, a liderança transformacional é capaz de modificar comportamentos e formar profissionais e transformar as pessoas em “seres melhores”, tudo isso através do seu exemplo e atitude positiva, bem como uma fonte viva de inspiração e resolução de problemas” (Ramos, 2018).

É neste contexto que surge a liderança autêntica, como sendo a liderança baseada no caráter moral do líder, na preocupação para com os outros e na harmonia entre os valores éticos e a ação. Um líder autêntico apresenta um padrão de comportamento aberto e transparente na conexão com os outros, repartindo a informação necessária para a tomada de decisões, aceitando as opiniões dos outros e difundindo os seus valores, motivos e sentimentos pessoais, de forma a permitir que os seus seguidores avaliem com mais precisão e competência a moralidade das suas ações (Avolio & Gardner, 2005).

A liderança transformacional e a transacional, embora se adverbem, podem também relacionar-se e mesmo sendo conceitos distintos, estes estilos estão interligados, isto é, um líder pode apresentar características transformacionais e transacionais concomitantemente (Bass, 1988). A liderança transformacional complementa a liderança transacional (Howell & Avolio, 1992), a liderança

transformacional pode ser vista como um acréscimo à liderança transacional ficando claro que uma liderança transformacional não substitui uma liderança transacional (Bass, 1998).

Em situações que são mais estáveis e claras, a liderança transacional pode ser suficiente para um desempenho eficaz (Bass, 1998). Em situações em que novas regras estão a ser criadas e o futuro organizacional é imprevisível, uma liderança transformacional poderá alcançar melhores resultados (Avolio *et al*, 2005).

A liderança transacional ou instrumental foca-se nas tarefas ou no desempenho da organização, como por exemplo, o planeamento, a comunicação dos objetivos, a coordenação das atividades dos colaboradores, conferindo apoio ou provendo apetrechamentos ou assistência técnica necessários. A liderança participativa e a transformacional concentram-se nas relações com os seus colaboradores, os líderes estão disponíveis para apoiar e ajudar, demonstram confiar na equipa, são simpáticos, afáveis e bem-educados, ouvem os seus subordinados, na tentativa de compreender e auxiliar nos seus problemas e têm consideração pelas suas ideias e reconhecem as suas boas prestações (Yukl, 2002).

“A liderança transformacional é usualmente caracterizada pelo facto do líder ser capaz de transformar o ambiente organizacional e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa. Trata-se de um líder capacitado para resolver problemas dos mais simples aos mais complexos, além de ser visionário, estratégico e comprometido com o desenvolvimento de seus liderados” (Ramos, 2018).

1.1.4 Os desafios da liderança nos atuais contextos organizacionais

Num mundo em constante mudança, como o que atualmente vivemos, as organizações precisam de fortes lideranças, pelo que este consiste num dos tópicos mais estudado nas últimas décadas e daí a existência de múltiplas definições que podemos encontrar na literatura.

“Todas as organizações e equipas precisam de uma liderança que tenha a habilidade de acompanhar, motivar e gerir equipas de maneira eficaz. Os líderes dentro do ambiente corporativo gerem as suas pessoas, estimulando-as e inspirando-as para o atingimento de resultados de nível cada vez mais elevado” (Ramos, 2018).

Assim, a “liderança é o comportamento que permite e ajuda terceiros a alcançarem objetivos predefinidos” (Whitaker, 2000, p.88). Para este autor, o papel da liderança nas organizações estrutura-se no parecer das orientações estratégicas para alcançar eficientemente os seus fins com as necessidades e desenvolvimento dos colaboradores e sua satisfação, conseguindo deles um comprometimento e envolvimento no cumprimento dessas mesmas metas. A liderança exerce domínio direto sobre as pessoas, podendo estimular o grupo a mover-se como uma equipa preparada para os desafios, preocupando-se com o seu progresso, escolhendo o caminho mais acertado e as melhores deliberações para o bem-estar individual e para o progresso institucional.

“«Tenho mais medo de um exército de cem ovelhas liderado por um leão do que de um exército de cem leões liderado por uma ovelha», esta frase, escrita há dois séculos pelo diplomata francês Charles Maurice de Talleyrand, sintetiza de forma magistral a importância da liderança nas organizações. Numa época como a que vivemos, especialmente no setor financeiro, marcada por globalização, complexidade e competitividade crescentes, a importância dos ativos humanos e, conseqüentemente, dos seus líderes tornou-se ainda mais importante para o sucesso (ou insucesso) das suas organizações. É nas dificuldades que os líderes mostram a sua raça!” (Bencaleiro, 2015)

1.1.4.1 O papel das lideranças organizacionais

O papel do líder é, então, fundamental para uma conspeção transparente do contributo da equipa para o negócio e as suas funções são imprescindíveis. Manter a equipa direcionada para os objetivos, criar um propósito, planejar o

trabalho a desenvolver, distribuir responsabilidades e tarefas, tendo em conta as competências, aptidões e potencialidades de cada constituinte dessa equipa. Estimular a participação e o espírito de iniciativa, através de escuta ativa. Delegar eficazmente e responsabilmente. Motivar os colaboradores, proporcionando *feedback* construtivo, reconhecendo, valorizando e auxiliando a ultrapassar as complexidades. Monitorizar os resultados da equipa e de cada membro de forma objetiva e clara.

É, pois, imprescindível, *“Confiar no líder, na sua liderança, mas também confiar nos membros de uma equipa que têm um único objetivo – chegar ao destino final cumprindo padrões e níveis de serviço e satisfação – onde o reconhecimento tem um papel essencial, sustentado e consequente”* (Chastre & Ramos, 2017).

O estilo de liderança, afeta o comportamento dos colaboradores, o desempenho da equipa e o funcionamento da organização (Hogan & Kaiser, 2005).

De acordo com Bass e Bass (2008), os líderes são agentes da mudança, cujos atos afetam mais outras pessoas, do que os atos das outras pessoas os afetam a eles.

Para uma organização ser eficaz e eficiente não chega uma boa gestão, é necessário que seja implementada uma boa liderança (Yukl, 2010), uma vez que a relação estabelecida entre a chefia e os seus colaboradores poderá representar um excelente preditor do sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

“À medida que as organizações se tornam mais orientadas pelos seus valores, os contextos e ambientes de trabalho, mesmo que descentralizados, tornam-se mais emocionais e psicologicamente mais saudáveis, uma vez que os objetivos poderão ser atingidos sem sacrificar valores pessoais e a própria integridade das pessoas – de facto, ao invés disso, o trabalho poderá até reforçar essa mesma integridade individual, o sentimento de pertença, proporcionando uma experiência rica em aprendizagem individual e coletiva das pessoas e das equipas” (Ramos, 2018).

O papel do líder consiste em manter a equipa empenhada e entusiasmada com uma causa que convença os seus elementos e os torne felizes e ainda auto motivar-se, dando sentido à sua vida profissional, bem como à dos colaboradores. Quando tal não acontece, podemos assistir a uma rutura que poderá levar a elevados níveis de *stress* ou mesmo esgotamento profissional, *Burnout*.

1.2 À procura de um conceito de Burnout

O conceito de *burnout* ficou desde início ligado aos trabalhos do psiquiatra Herbert Freudenberger e da psicóloga social Christina Maslach. Freudenberger (1974) identificou a sintomatologia de *burnout* durante o seu trabalho na clínica de tratamento para toxicodependentes. Constatou que após um ano de trabalho, o grupo de voluntários com os quais trabalhava, mostravam, progressivamente, uma perda de vigor que levava a um estado de esgotamento e sintomas de ansiedade e depressão. Estas pessoas tornavam-se menos sensíveis e empáticas para com os utentes, tratando-os de forma mais desconectada. Para o psiquiatra, o *burnout* seria a consequência do esgotamento, desilusão e perda de interesse pela atividade de trabalho (Freudenberger, 1974).

A contribuição de Christina Maslach foi crucial para a consolidação do *burnout* na literatura científica.

1.2.1 Evolução do Conceito de Burnout

No entanto, ao longo dos anos, podem demarcar-se quatro períodos (Pinto & Chambel, 2008) na evolução do conceito de *burnout*, nomeadamente:

- 1) Abordagem clínica (1974-1980);
- 2) Abordagem empírica (década de oitenta);

3) Abordagem fundamentada na teoria (década de noventa);

4) Abordagem positiva (2000 em diante).

A abordagem clínica era dirigida à intervenção e à descrição de sintomas. Schaufeli & Enzmann (1998) identificaram cinco categorias de sintomas: os afetivos, como humor depressivo, perda de controlo emocional e a irritabilidade; os cognitivos, como a baixa autoestima a nível profissional, dificuldades em tomar decisões e percepção cínica e desumanizada dos clientes; os físicos, nomeadamente fadiga e perturbações psicossomáticas; os comportamentais, designadamente a hiperatividade, a tendência para comportamentos agressivos e a falta de eficácia e produtividade profissional; e por último os motivacionais, como a desilusão e perda de interesse pelas questões profissionais (Pinto & Chambel, 2008).

A abordagem empírica foi assinalado pela sistematização do construto, através do concetualização de instrumentos de medidas *standard*, que permitiram a operacionalização do significado e respetivas metodologias. Foi nesta fase que surgiu o *Maslach Burnout Inventory* de Maslach et al. em 1997 (Pinto & Chambel, 2008).

A abordagem baseada na teoria em que se deu um aumento da investigação e dos estudos longitudinais, alargando-se o campo de análise do *burnout* a outras profissões (Pinto & Chambel, 2008).

E a abordagem Positiva que se foca nos recursos e forças dos indivíduos. De salientar que o desenvolvimento conceptual, metodológico e empírico desta nova perspetiva deve-se a Schaufeli e colaboradores (Pinto e Chambel, 2008).

Ainda Mary Carlotto (2012) refere que o estudo do *burnout* pode ser analisado de acordo com quatro perspetivas:

A primeira, a clínica, proposta por Freudenberg em 1974, que orientou as suas observações para a etiologia, os sintomas, a evolução clínica e o tratamento da síndrome para uma direção individual.

Um segundo entendimento, designado por social-psicológico, iniciado por Maslach e Jackson, que aponta para a identificação do ambiente de trabalho como a base que induz à síndrome de *burnout*.

A terceira perspetiva é denominada por organizacional, e Cary Chermis é o seu principal fundador. Este modelo indica as bases organizacionais como os fatores causadores de *burnout*, patenteando o papel do funcionamento da organização e do ambiente cultural.

Por fim, o quarto cenário é o social-histórico abordado por Seymour Sarason, que em 1983 salienta o impacto da sociedade como fator determinante de *burnout* (Mary Carlotto, 2012). Além das questões individuais ou organizacionais, realça que o atual modelo de sociedade é baseado em “valores individualistas pouco voltados aos valores comunitários e não favorece o comprometimento dos profissionais” (Carlotto, 2012, p. 32).

Originalmente *burnout* foi, então, relacionado com colaboradores que trabalhavam com outras pessoas, como o atendimento ao cliente (Maslach e Jackson, 1981), mas as pesquisas desenvolvidas na última década demonstraram que alguns dos seus sintomas podem ser observados em qualquer grupo laboral (Schaufeli et al, 2005).

De acordo com Maslach e Jackson (1981), o *burnout* (ou esgotamento profissional) pode estar relacionado com vários índices de auto relatos de angústia pessoal dos trabalhadores, que envolvem uma exaustão física, insónias, ente outros. O *burnout* é considerado como uma síndrome psicológica que compreende uma resposta continuada aos estímulos *stressores* referentes ao local de trabalho, ou seja, envolve uma tensão crónica resultante de uma incongruência ou desajuste entre o trabalhador e o seu trabalho (Maslach et al, 1981).

Tendo em conta a narrativa deste conceito, existem dois grandes tipos de definições científicas: as que definem o *burnout* como um estado e as que o definem como um processo.

A primeira acompanha a tradição clínica propondo um conjunto de sintomas que permitem identificar o *burnout* como uma síndrome. *Burnout* é composto por altos níveis de Exaustão Emocional (EE), Despersonalização/Cinismo (D) e Redução de Realização Pessoal (RRP). EE traduz-se como um sentimento de esgotamento, de *stress* e falta de energia mental em relação ao seu trabalho, refere-se à falta de recursos emocionais e ao sentimento de que nada se tem para oferecer. EE é o sintoma mais comum e o mais provável de ser o primeiro a surgir; apatia ou D é um sentimento negativo ou de indiferença para com o seu trabalho, para com os clientes e/ou para com os colegas de profissão, é o desenvolvimento de atitudes negativas e insensíveis, apresenta-se como um mecanismo de defesa com o objetivo de redução de *stress*; RRP respeita ao sentimento de decadência da sua competência e de conquistas profissionais, percepção da impossibilidade de realização pessoal no trabalho, o que provoca a diminuição das expectativas pessoais, sentimentos de fracasso e baixa auto estima (Gonçalves, 2013).

1.2.2 O *Burnout* nos contextos organizacionais

Relativamente à definição de *burnout* como um processo, este é visto como resposta/ resultado do *stress* profissional, das exigências ambientais e da disparidade entre exigências e recursos, e tendo consequências a diferentes níveis, individual e organizacional (Gonçalves, 2013).

A exaustão emocional e a despersonalização estão intimamente ligadas a fatores identificados no local de trabalho enquanto a reduzida realização pessoal está associada a falta de recursos necessários para se desempenhar uma atividade (Gonçalves, 2013).

Várias pesquisas têm demonstrado que colaboradores em risco de *burnout*, apresentam uma atitude negativa e apática para com o trabalho, demonstram uma diminuição no desempenho e são propensos a desenvolver, a longo prazo, problemas de saúde a nível físico e psicológico, como ansiedade, depressão, distúrbios de sono, enfraquecimento de memória e dores (Bakker et al, 2014).

O *burnout* pode ser especificado como uma experiência subjetiva interna que ocasiona sentimentos e atitudes negativas na relação da pessoa com o seu trabalho, influenciando a sua performance profissional. Na medida em que é uma experiência interna, a existência de *burnout* dependerá também daquilo que são as suas experiências pessoais e profissionais, daí a sua subjetividade (Bakker *et al*, 2014).

O *burnout* é um problema de saúde pública que pode ser devidamente prevenido (Batista, 2010).

“Apercebi-me, ao longo do meu exercício diário, que por vezes as pessoas são vítimas de incêndio, tal como os edifícios; sujeitas ao efeito da tensão produzida pelo nosso mundo complexo, os seus recursos internos consomem-se, como sob ação das chamas, não deixando senão um imenso vazio no interior, ainda que o invólucro exterior pareça mais ou menos intacto.” (Herbert Freudenberger, 1980 citado em Delbrouck, 2006)

“Sentimentos de exaustão emocional, em que o indivíduo já não consegue dar mais de si, de despersonalização, evidenciada por sentimentos de vazio e de ausência de significado de si e dos outros, e de baixa realização pessoal, em que o sujeito sente uma profunda insatisfação” foi o que Maria Antónia Frاسquilho referiu sobre a Síndrome de *Burnout* na RH Magazine de Julho e Agosto de 2018.

Na mesma revista foram publicados os dados mais recentes obtidos pela Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (APPSO) indicando que 17,2% da população ativa em Portugal sofria desta Síndrome em 2017. Segundo o Presidente da Direção da APPSO, João Paulo Pereira, citado nesta revista, houve um aumento de 3,5% em relação ao período entre 2008/2016 devido à “maior sensibilidade para o diagnóstico e para as circunstâncias que provocam (o *Burnout*)”.

Uma das causas mais comuns de *stress*, referida neste número da RH Magazine, é a falta de apoio para cumprir as tarefas (33%).

Também na Human Resources de dezembro de 2018 o tema foi abordado, tendo 29% dos inquiridos (Barómetro Human Resources) referido “a má relação com

os superiores hierárquicos e/ou pares” a principal causa para o *Burnout* com um aumento de 16 pp.

Segundo Nuno Ribeiro Ferreira em entrevista a esta última revista “no período pré 2010, existia um foco muito acentuado no elevado potencial, nos primus inter pares (...), entre 2010 e 2016, houve um foco no aumento dos níveis de produtividade, no rentabilizar dos recursos existentes (...). Hoje, (...) as organizações voltam-se para o seu interior (...) “ assim, “como principais contribuidores para o *burnout*, (encontram-se) as questões das relações com as chefias e o seu papel na clarificação dos objetivos e missões de cada pessoa”.

A síndrome de *burnout*, ou síndrome do esgotamento profissional, constitui, então, uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crónica vivida pelos profissionais e está, atualmente, registada no Grupo V da CID-11 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) da Organização Mundial de Saúde (OMS). Aquando dos primeiros estudos sobre o tema, a síndrome era identificada em cuidadores, sobretudo profissionais da saúde, hoje o conceito, como já vimos, estende-se a várias atividades profissionais, sendo um fenómeno alheio a hierarquias ou funções.

Para Corin, (1985) e Gagnon, (1985) “o *burnout* deve ser considerado um fenómeno coletivo que é necessário descodificar, tem implicações individuais, institucionais e socioculturais que devem ser analisadas. Uma organização com colaboradores com *burnout* sofre ela própria da mesma síndrome, o absentismo aumenta, geram-se conflitos entre as diversas categorias profissionais e a «saúde» da organização está ameaçada.” (Corin & Gagnon, 1985 citados em Leal, 1998: 57)

A síndrome de *burnout* tem implicações na saúde e bem-estar que acarreta problemas de ordem pessoal, familiar e social, percas para as organizações com ausências do local de trabalho, redução da produtividade, entre outras e consequências económicas para o País.

1.3 O Burnout e os Processos de Liderança

Assim, como referido anteriormente, o comportamento dos líderes é um fator determinante dos níveis de *stress* dos colaboradores, níveis estes que poderão levar a *burnout*.

Por sua vez o *burnout* conduz a ausências do local de trabalho, redução da produtividade e percas para as organizações, bem como a problemas de ordem familiar e social.

No entanto, e apesar do conhecimento de que a liderança e o *burnout* estão relacionados, a literatura em Portugal não é extensa, sobretudo se afloradas funções fora do ensino e saúde.

A literatura internacional refere que diferentes tipos de liderança levarão a diferentes níveis de *stress* do liderado.

Os últimos resultados corroboram a noção de que também os comportamentos de liderança são afetados quando os líderes estão sujeitos ou não a situações de *stress*. Além disso, que os comportamentos positivos e negativos representados/sentidos pelos líderes e as relações que desenvolvem com os seus subordinados são significativamente determinantes para os resultados de *stress* sentidos por estes últimos (Harms, 2017).

2 METODOLOGIA DO TRABALHO EMPÍRICO

2.1 Objetivo Central do Estudo

O objetivo central da nossa pesquisa é estudar a relação entre os estilos de liderança exercidos nas organizações, por parte dos seus líderes, e as situações de desgaste e esgotamento profissional dos colaboradores das respectivas equipas de trabalho.

“Temos de nos proteger de dois defeitos opostos: um cientismo ingénuo que consiste em crer na possibilidade de estabelecer verdades definitivas e de adotar um rigor análogo ao dos físicos e biólogos; ou um ceticismo que negaria a própria possibilidade de conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.6).

2.1.1 Objetivos Específicos do Estudo

Dado que através da presente dissertação pretende-se tentar comprovar que o esgotamento profissional pode ser atenuado por uma determinada liderança e desta forma incentivar um padrão comportamental de líderes e liderados, levando a poupanças de recursos económicos e humanos às organizações, poderemos definir como objetivos específicos da mesma, os seguintes:

- Conhecer os diferentes estilos de liderança praticados nas organizações em termos dos comportamentos associados por parte dos líderes e os impactos obtidos por parte dos liderados (colaboradores);
- Caracterizar os fenómenos e processos de esgotamento profissional (*burnout*) nos contextos organizacionais;
- Encontrar comportamentos padrão dos líderes que causaram situações de esgotamento físico e profissional nos colaboradores;

- Descrever os comportamentos padrão dos colaboradores (liderados) caracterizadores de situações complexas de desgaste físico e psicológico;
- Relacionar comportamentos dos líderes e seus contextos organizacionais e os comportamentos dos liderados;
- Enquadrar a forma como as percepções dos liderados (colaboradores) sobre os líderes e seu estilo de liderança influenciam a existência de situações de esgotamento pessoal e profissional (*burnout*).

2.2 Questão de Partida

Tendo em vista a concretização do objetivo central na nossa investigação, bem como o conjunto de objetivos específicos associados, definimos a Questão de Partida do nosso projeto de investigação como sendo:

Quais os estilos de liderança organizacional, e os respectivos comportamentos padrão associados, mais facilitadores do surgimento de fenómenos, processos e efeitos de desgaste físico e profissional (*burnout*) nos colaboradores das respetivas organizações?

2.3 Hipóteses de Estudo

Almeida e Freire (2003) descreveram hipótese como uma preposição testável, que pode vir a ser a solução do problema. Por outro lado, de acordo com Oliveira e Ferreira (2014) a construção de hipóteses é de extrema importância para os estudos científicos de pesquisa, pois são estas que permitem testar se a solução idealizada refuta ou não, o problema inicialmente definido.

Assim, tendo em conta os objetivos central e específicos desta investigação, por um lado, mas sobretudo pela questão de partida avançada, entendemos que deverão ser testadas as seguintes hipóteses de estudo:

H1 - A liderança transformacional é a menos causadora de processos e efeitos de *burnout* nos colaboradores das organizações.

H2 - A liderança transacional está fortemente relacionado com os processos e efeitos de burnout nas organizações.

H3 - A própria percepção dos colaboradores das organizações sobre a liderança exercida pelos seus líderes influencia o aparecimento de situações de *burnout* organizacional.

H4 – Os processos de desgaste físico e profissional (*burnout*) estão diretamente relacionados com os fatores de género, idade e antiguidade na função.

H5 – Os colaboradores com funções de maior responsabilidade nas organizações são os mais atingidos por processos e efeitos de *burnout*.

2.4 Metodologia Adotada

Por forma a ser possível proceder-se à validação das hipóteses definidas, almeja-se em primeiro lugar o desenvolvimento de conceitos e a descrição de comportamentos e efeitos, sendo que, como variável independente, temos a liderança, e como variável dependente, o *burnout*. A variável dependente é, segundo Fortin (2009), a que sofre o efeito esperado da variável independente e

esta, por sua vez, é a variável que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente.

Utilizar-se-á uma metodologia de pesquisa Qualitativa. Nesta, a fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal em todo o trabalho empírico.

2.4.1 A Pesquisa Qualitativa

Neste sentido, “a Ciência não produz mais «verdades absolutas», capazes de serem adotadas sem nenhuma crítica. Fornece ofertas limitadas para a interpretação, cujo alcance é maior do que o das teorias quotidianas, podendo ser aplicadas na prática de forma comparativamente flexível” (Beck, 1989 citado por Flick, 2009, p 22).

Da mesma forma, corroboramos que “A investigação qualitativa surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, os quais se mostraram ineficazes para a análise e estudo da subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e das organizações” (Sousa & Batista, 2011, p56).

Neste tipo de investigação o autor centra-se na compreensão das questões e analisa atitudes e comportamentos. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados, trata-se de uma indagação indutiva e descritiva, através do desenvolvimento de conceitos, ideias e entendimentos a partir dos padrões encontrados.

A investigação qualitativa apresenta interesse no processo e não apenas nos resultados, sendo que, como já referido, o investigador desempenha um papel fundamental na recolha de dados, sendo importantes, para a fiabilidade e licitude da informação recolhida, a sua sensibilidade, conhecimento e integridade.

Este é um tipo de estudo descritivo pois produz dados descritivos a partir de documentos (e respetiva análise documental), entrevistas em profundidade e observação direta.

O rigor e a validade deste modelo estão, assim, na credibilidade do investigador, no feedback dos participantes, na validação por pares (peer examination) e na triangulação, encontrando convergência noutras fontes, investigadores ou métodos. A triangulação, ou combinação de métodos, pode permitir uma melhor compreensão dos fenómenos e, assim, alcançar resultados mais seguros (Sousa & Batista, 2011).

“Para Günther (2006) a triangulação é a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador” (Figaro, 2014, p127).

“Os aspetos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspetivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos” (Flick, 2009, p23).

2.4.2 Técnicas e Instrumentos de Pesquisa

Em Ciências Sociais utilizam-se três técnicas de recolha de dados, para ser possível a necessária triangulação, servindo para operacionalizar a investigação qualitativa, são elas a entrevista em profundidade, a observação direta e a análise documental.

2.4.2.1 A Entrevista

A entrevista consiste em conversas orais, individuais ou grupais, selecionadas criteriosamente pela pertinência para a validade e fiabilidade da recolha dos

dados. Neste estudo utilizar-se-ão as entrevistas semiestruturadas individuais que são aquelas que já dispõem de um guião com um conjunto de perguntas a abordar, mas que também dão alguma liberdade ao entrevistado, embora não o deixando fugir do tema (Almeida, 2003).

Foi elaborado um guião de entrevista adaptado do MLQ de Bass e Avolio, 1988 para a variável Liderança e adaptado do Modelo de Maslach de 1997 para o *burnout* (Apêndice 1).

2.4.2.1.1 Técnica de Amostragem

Os entrevistados são escolhidos com o objetivo de obter uma amostra representativa. A amostra é um pequeno subconjunto ou parte de todos os elementos da população. Os métodos de amostragem tradicionais podem ser divididos em duas categorias amplas: probabilísticos e não probabilísticos. Os primeiros são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida de ser selecionada para uma amostra. Nesse tipo de amostragem, os elementos são selecionados aleatoriamente. Para a abordagem não probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador. (HAIR *et al.*, 2005).

Assim, para esta pesquisa foi utilizado o método não probabilístico de amostragem por conveniência, obtida de forma intencional em função dos objetivos da investigação e que permitam resposta às hipóteses. A amostragem por conveniência envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (HAIR *et al.* 2005).

Como refere Ghiglione e Matalon (1997) mencionados por Sousa e Batista (2011, p. 78) “não existe qualquer método que assegure, em todos os casos, uma amostra absolutamente representativa da população”, daí a necessidade de corroborar os resultados obtidos com outras técnicas de levantamento de elementos como sejam a observação e a análise documental.

2.4.2.2 A Observação

A Observação como técnica de recolha de dados baseia-se em três métodos: os categoriais que recorrem a grelhas de observação com categorias pré inseridas, é um sistema fechado em que o observador está limitado ao registo dos ítems que surge na lista previamente definida; os descritivos que se baseiam numa extensa apresentação daquilo que se observou e registou, acrescentando a reflexão do investigador que é condicionada pela sua experiência e conhecimento; e os narrativos que se fundamentam no momento em que os acontecimentos, movimentos, expressões, interjeições estão a decorrer e são registados em linguagem corrente e simples. É na observação com método narrativo que esta investigação se irá basear, sendo o investigador não participante (Figaro, 2014).

2.4.2.3 A Análise Documental

A Análise Documental será um complemento às restantes técnicas e iniciar-se-á com a recolha dos documentos e sua apreciação e interpretação crítica. Estes dados serão facultados por profissionais da área, sendo um Psicólogo e outro Médico de Medicina Ocupacional. A obtenção de elementos terá em linha de conta a confidencialidade e sigilo inerentes a este tipo de documentos.

3 APLICAÇÕES PRÁTICAS

3.1 Análise de Dados

Como previamente abordado, os quinze entrevistados foram selecionados tendo em linha de conta os objetivos da investigação, as hipóteses e a questão de partida, tendo-se procurado que o vínculo laboral não pudesse desvirtuar os resultados obtidos com situações de precariedade, assim todos têm vínculo sem termo às suas empresas. A maioria dos entrevistados têm/tiveram esgotamento diagnosticado, mas todos responderam às questões de *burnout* por forma a confirmar quem teve/tem e quem não passou por esgotamento profissional. A maioria dos entrevistados com *burnout* foram encontrados através da análise documental.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevista	Idade	Género	Estado Civil	Habil.Literárias	Vínculo	Tempo Serviço	Função Exercida
E1	45	F	UniãoFacto	Licenciatura	S/ Termo	23	Assistente Social
E2	60	M	Divorciado	12º Ano	S/ Termo	30	Comercial
E3	52	M	Casado	12º Ano	S/ Termo	2	Chefe Operações
E4	44	F	Casado	Licenciatura	S/ Termo	17	Account Manager
E5	41	F	Casado	Mestrado	S/ Termo	10	Coordenador Prod Conteúdos
E6	38	F	Solteiro	Licenciatura	S/ Termo	10	Jurista
E7	56	F	Casado	Licenciatura	S/ Termo	21	

							Contabilista
E8	47	M	Casado	Pós Graduação	S/ Termo	8	Diretor Financeiro
E9	32	F	Casado	Mestrado	S/ Termo	9	Coord Equipa
E10	52	F	Solteiro	Licenciatura	S/ Termo	10	Assistente Técnico
E11	46	F	Casado	Licenciatura	S/ Termo	23	Vendedor
E12	39	F	UniãoFacto	12º Ano	S/ Termo	17	Monitor
E13	49	F	Casado	Licenciatura	S/ Termo	32	Coordenador
E14	39	M	UniãoFacto	Licenciatura	S/ Termo	3	Diretor Técnico
E15	48	M	Solteiro	Licenciatura	S/ Termo	8	Aux Ação Direta

Fonte: A autora

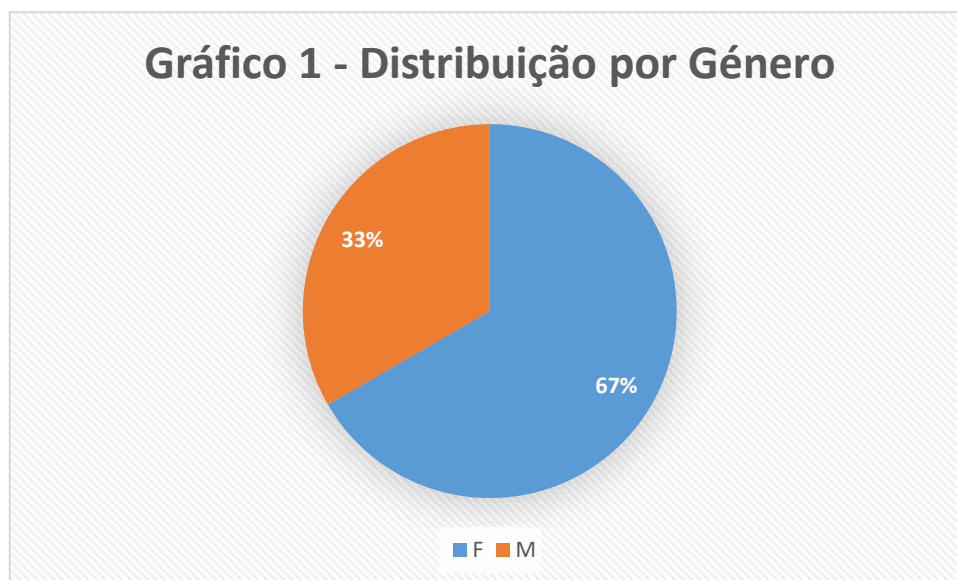
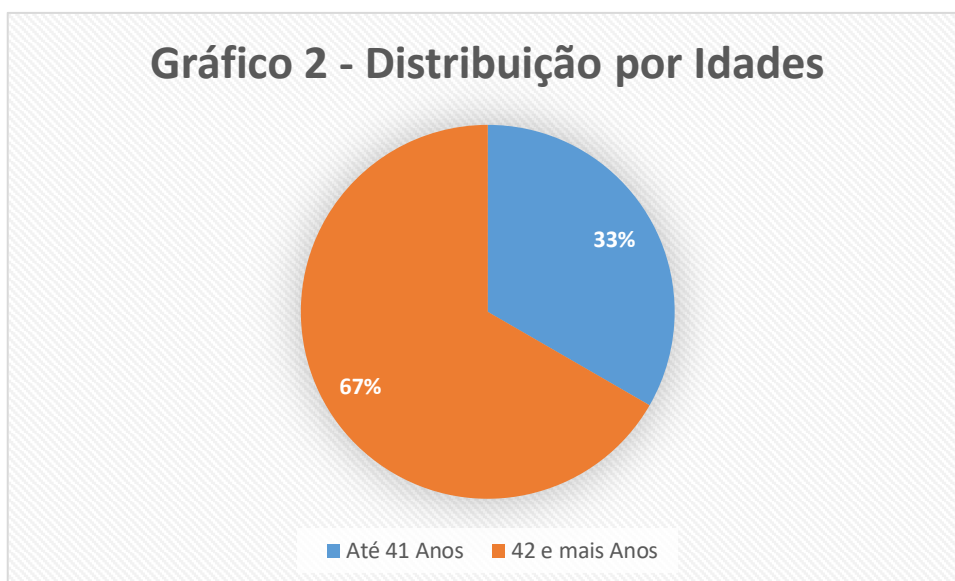
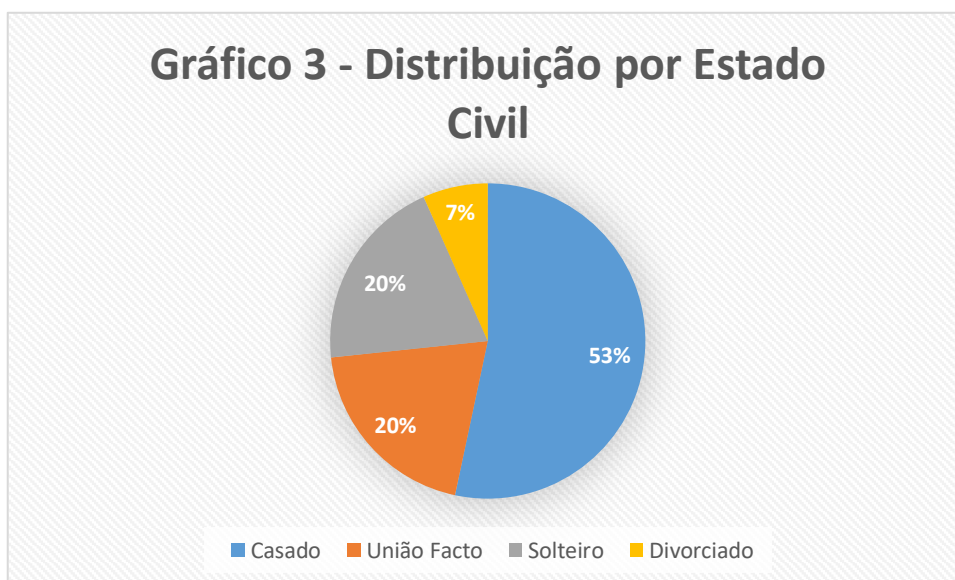


Gráfico 2 - Distribuição por Idades

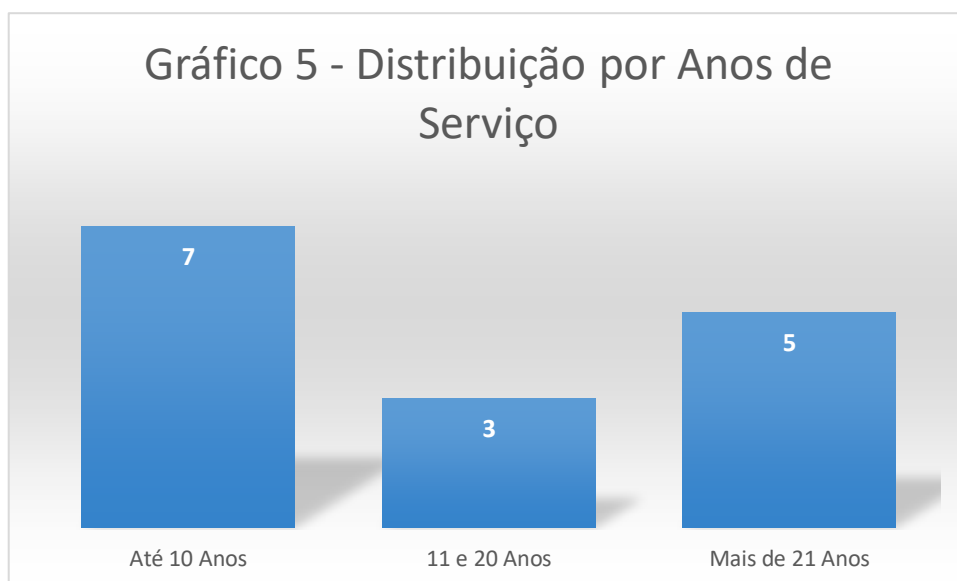
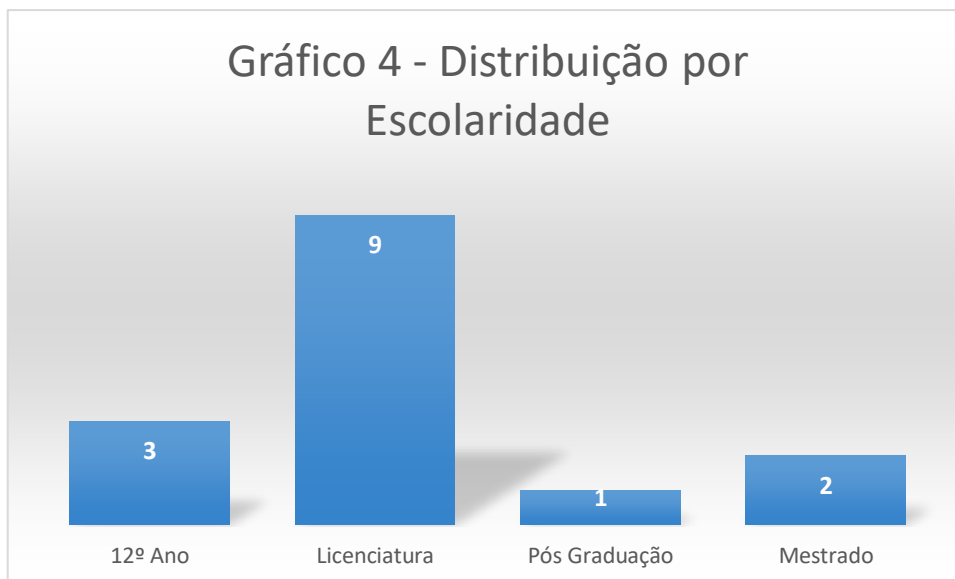


Foram entrevistadas dez mulheres e cinco homens com idades compreendidas entre os 32 e os 60 anos.

Gráfico 3 - Distribuição por Estado Civil



Maioritariamente os entrevistados são casados ou vivem em união de facto e a maioria tem uma licenciatura.



No que concerne à longevidade na empresa sete dos inquiridos estão há menos de dez anos ou há dez anos e oito estão há mais de onze anos na organização, sendo que destes, cinco têm vinte e um e mais anos de companhia.

Tabela 2 – Função Exercida

Função Exercida	
Menos Responsabilidade	Mais Responsabilidade
Comercial	Account Manager
Vendedor	Coordenador
Chefe Operações	Jurista
Assistente Social	Coordenador Produção Conteúdos
Monitor	Diretor Financeiro
Assistente Técnico	Coordenadora Local
Auxiliar Ação Direta	Diretor Técnico
	Contabilista

Fonte: A autora com base nas entrevistas

Tabela 3 – Atividades Extra Laborais

Quando sai do trabalho que atividades/tarefas pratica?
<i>“Nenhuma”</i>
<i>“Não há vontade para nada”</i>
<i>“Com os filhos”</i>
<i>“Dona de casa”</i>
<i>“Descansar”</i>
<i>“Zero”</i>
<i>“Tentava, desistia, inventava desculpas”</i>
<i>“Domésticas”</i>
<i>“Dona de casa, com os filhos”</i>

<i>“Exercício Físico”</i>
<i>“Caminhada”</i>
<i>“Pintura”</i>
<i>“Carocas”</i>
<i>“Ginásio”</i>
<i>“Desporto”</i>

Fonte: A autora com base nas entrevistas e ordem aleatória

O maior número de questionados refere não exercer qualquer atividade para além do seu trabalho e vida doméstica/filhos.

Tabela 4 - Grelha de Entrevistas *Burnout*

(Adaptado MBI Maslach, 1997)

Eixos de <i>Burnout</i>	Categorias Analíticas	Questões	Respostas
Exaustão Emocional	Carga de Trabalho Excessiva Falta de Recompensa	Em média quantas horas/dia trabalha? Faz pausas? Sente-se cansado no final do dia? Quando sai do trabalho que atividades/tarefas pratica? Quando vai dormir pensa no trabalho? Sente tensão ao pensar que terá de voltar no dia seguinte? De manhã sente que descansou o suficiente? Explique?	E3 (Falta de Recompensa) E4 E5 E6 (Falta de Recompensa) E8 (Falta de Recompensa) E9 (Falta de Recompensa) E10 E11 (Falta de Recompensa) E14
Despersonalização/ Cinismo	Ausência de Transparência/Clareza	Considera o interesse pelo trabalho idêntico ao que tinha quando começou? Como é o contato com os colegas?	E1; E2; E12

	Rutura com a Comunidade	<p>Gostaria de ser menos solicitado?</p> <p>Sente hoje o seu trabalho menos ou mais importante?</p> <p>Acha que a empresa se sairia bem sem o seu contributo?</p> <p>Pensa muitas vezes em férias?</p>	
Reduzida Realização Pessoal	Controlo ou Falta Dele Valores	<p>Sente entusiasmo pelo projeto que tem em mãos?</p> <p>Procura encontrar soluções ou prefere delegar?</p> <p>Acha que é bom no que faz? Conseguiria fazer melhor?</p> <p>Acha que o seu conhecimento é aplicado no seu trabalho?</p> <p>Acredita que as concessões que faz valem a pena?</p> <p>Deseja continuar a fazer concessões?</p> <p>Já se sentiu confrontado em ter de fazer algo que vai contra os seus princípios?</p>	<p>E1; E2; E6</p> <p>E9</p>

Tabela 5 – Grelha de Entrevistas Liderança
(adaptado de MLQ Bass e Avolio, 1988)

Estilos de Liderança	Categorias Analíticas	Respostas Padrão	Respostas dos Entrevistados
Transformacional	<p>Influência Idealizada</p> <p>Motivação Inspiracional</p> <p>Estimulação Intelectual</p> <p>Consideração Individual</p>	<p>É um líder respeitado, em quem se confia</p> <p>É um líder que conversa</p> <p>Fala de forma otimista sobre o futuro</p> <p>Fala com entusiasmo sobre o que é necessário fazer</p> <p>Procura alternativa para solucionar problemas</p> <p>Faz com que os outros olhem para os problemas de forma diferente</p>	<p><i>“humano, sensível... Comunicação, Diálogo... O equilíbrio entre ambos...” (E7)</i></p> <p><i>“Boa... Podia ser mais ativo... são definidos pelas partes interessadas... Depende do problema, pode receber repreensões...” (E8)</i></p> <p><i>“Boa... Um líder democrático... São definidos pelas equipas a partir das guidelines... Reuniões geridas... Processada pela gestão e divulgada...”(E13)</i></p>

		Ajuda os outros no seu desenvolvimento	
Transacional	Recompensa pelos Objetivos Atingidos Gestão por Exceção (Ativa)	<p>Presta ajuda em troca de esforço</p> <p>Discute quem é o responsável por fazer algo</p> <p>Deixa claro o que cada um pode receber se cumprir</p> <p>Expressa satisfação quando os outros correspondem</p> <p>Foca a atenção nos erros ou nas exceções</p>	<p><i>“Dinâmico...também reativo, exigente... Acima de tudo pela via da comunicação, do entendimento. Se não se chegar a acordo, pondera-se... Comunicação, Diálogo...” (E7)</i></p> <p><i>“Razoável... Sensível, ligeiramente autocrático... Com orientação estratégica para resultados... Adequadamente em função dos níveis... Com relativo respeito, mas educadamente... De forma objetiva e de acordo com cada situação... Simpatia. Humor. Liberdade Responsabilidade...” (E15)</i></p>
<i>Laissez Faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva) <i>Laissez Faire</i>	<p>Não interfere nos problemas até se tornarem sérios</p> <p>Espera que as coisas corram mal para começar a agir</p> <p>Evita envolver-se nas situações ou tomar decisões</p> <p>Está ausente muitas vezes</p> <p>Demora a responder às questões</p>	<p><i>“A questão é que tenho muitos chefes, muitos a querer mandar e as instruções não são claras... O chefe direto é distante...O meu chefe é ausente... É uma empresa muito hierárquica, só falam entre si (topo), não sai da cúpula...Não somos envolvidos... Não está definido um caminho. Não há critérios... Pedem-nos para resolver os problemas... Aqui somos todos laranjas, espreme-se até dar” (E1)</i></p> <p><i>“Não existe relação com o chefe... Ausente... Quando presente, por vezes, agressivo verbalmente, promove ambiente de medo... Falsa autonomia...” (E4)</i></p> <p><i>“Boa (a relação)... Ausente...Definida pela cúpula, sempre os mesmos... Se corre mal o</i></p>

			<p><i>Chefe manda e decide, não há diálogo...” (E6)</i></p> <p><i>“Tenho duas chefiasuma direta com uma relação normal...não tem qualquer visão do que é liderar pessoas..... governa-se ao sabor do momento... Não são resolvidos....arrastam-se no tempo...”(E9)</i></p> <p><i>“Inexistente...Apático... As que existem foram atribuídas por “pressão”... Muitas vezes não são (resolvidos os problemas/conflitos/erros)... o processamento é mal executado...”(E10)</i></p> <p><i>“Cordial e informal, mas ciente da hierarquia... Sobrecarregado de trabalho e por vezes solicitado ao mesmo tempo por todos, o que pode conduzir a alguma dispersão... Desconheço como são definidos os objetivos... Não tenho noção de como são definidas... Pergunta talvez mal dirigida...”(E12)</i></p> <p><i>“Maioritariamente institucional... Desprovido de iniciativa própria...Transmissor de diretivas superiores...definidos unilateralmente...não estão abertos a sugestões... apenas com base na performance, não contemplando outros fatores importantes... São definidos superiormente...” (E14)</i></p>
--	--	--	---

3.2 Discussão

Sendo o nosso objetivo central estudar a relação entre os estilos de liderança exercidos nas organizações, por parte dos seus líderes, e as situações de desgaste e esgotamento profissional dos colaboradores das respectivas equipas de trabalho, tiramos as seguintes ilações.

Das entrevistas efetuadas apurou-se quatro diferentes estilos de liderança percebidos pelos liderados naquelas organizações, sendo eles o *Laissez Faire* (7), o Autoritário (4), o Transformacional (2), o Transacional (1) e um último misto entre o transformacional e o transacional (1). Verifica-se que os comportamentos associados por parte dos líderes aparentam ter um impacto diferente nos liderados (colaboradores).

Quanto aos fenómenos e processos de esgotamento profissional (*burnout*) nos contextos organizacionais, estes diferem de pessoa para pessoa, sendo que parece haver uma maior relação entre a liderança *laissez faire* e a Reduzida Realização Profissional, embora a Exaustão Emocional seja o fator preponderante, quer com líderes autoritários, quer com líderes *laissez faire*. Dentro da Exaustão Emocional a falta de recompensa/reconhecimento é a dominante. Mesmo nos colaboradores que trabalham muitas horas, com poucas e curtas pausas, esta não parece ser a causa principal de *burnout*.

Dos comportamentos padrão dos líderes que parecem ter causado situações de esgotamento físico e profissional nos colaboradores destacam-se a ausência ou inexistência de relação, a distância ou dispersão, hierarquias acentuadas e centralização do poder, falta de envolvimento e instruções pouco claras.

A destacar, dos comportamentos padrão dos colaboradores caracterizadores de situações complexas de desgaste físico e psicológico, o não terem qualquer ocupação extra o trabalho e a atividade doméstica.

Quando relacionamos os comportamentos dos líderes e seus contextos organizacionais e os comportamentos dos liderados, percebemos maioritariamente organizações verticais com deliberações das cúpulas, em que os líderes transmitem o já estabelecido e por conseguinte a sensação de não participação ou envolvimento por parte dos liderados.

Enquadrando a forma como as percepções dos liderados (colaboradores) sobre os líderes e seu estilo de liderança influenciam a existência de situações de esgotamento pessoal e profissional (*burnout*), de referir que a maioria dos entrevistados culpabilizam as chefias diretas por todo o panorama.

Da reunião efetuada com o profissional de medicina ocupacional destaca-se a percepção de que o esgotamento profissional é um problema individual, de falta de resistência própria e não uma vicissitude organizacional. À semelhança de muitas outras questões relacionadas com a saúde mental, o *burnout* é ainda causa de incompreensão e estigmatização.

Da análise observacional destaca-se que quem não passou/passa por sintomas de *burnout* apresenta-se menos preocupado, mais leve nas palavras e nos gestos, aparentemente mais feliz (afortunado, alegre, brilhante) no global; enquanto os restantes demonstram maior severidade nas expressões, nos termos, na atitude. Estes últimos, aquando das perguntas sobre liderança mostram-se contraídos, infaustos, irritados.

Depois de analisadas as entrevistas e relativamente às hipóteses podemos concluir que a H1 (A liderança transformacional é a menos causadora de

processos e efeitos de *burnout* nos colaboradores das organizações) foi confirmada na investigação e corroborada pela literatura que nos diz que o líder transformacional eleva a sua moral e motivação e a dos seus seguidores (Burns, 2003). Isto significa que o líder torna os subordinados mais conscientes da importância dos seus objetivos e leva-os a transcender os seus próprios interesses a favor dos do grupo e da organização. “Há muito sabemos, por exemplo, que os líderes que consideramos mais eficazes e de sucesso são-no porque conseguem mobilizar as suas equipas, entusiasmando-as com as suas histórias, das mais simples às mais complexas, fazendo-as refletir sobre as suas ações, corrigindo os comportamentos errantes e estimulando a motivação e o *engagement* dos seus colaboradores” (Bencaleiro & Ramos, 2019).

A H2 (A liderança transacional está fortemente relacionado com os processos e efeitos de *burnout* nas organizações) não foi confirmada na investigação e, segundo a literatura já referenciada, a liderança transacional de Burns (1978), baseia-se num sistema de recompensas e castigos aplicados em função do cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos. Os líderes transacionais definem as metas e também o reconhecimento e a recompensa quando as mesmas são alcançadas. Implica uma averiguação rigorosa e constante dos erros e falhas, com consequente ação corretiva. Promove a estabilidade na medida em que os líderes apenas indicam os comportamentos a adotar e os objetivos a atingir, não motivando verdadeiramente (líder como agente de reforço, presente). As recompensas contingentes têm um efeito positivo na performance futura e na satisfação. Recompensas não-contingenciais conduzem a pior desempenho e a insatisfação, especialmente quando as recompensas são baixas, conduzem também a sentimentos de iniquidade e a atitudes negativas em relação ao líder. Dos entrevistados com liderança transacional pode sublinhar-se a perceção de recompensa e reconhecimento, a presença constante por parte do líder e o empenho pelo cumprimento das metas e não a outra face, a do castigo, a das recompensas não-contingenciais, a do sentimento de afastamento.

Da revisão da literatura podemos aferir que em situações que são mais estáveis e claras, a liderança transacional pode ser suficiente para um desempenho eficaz (Bass, 1985). Em situações em que novas regras estão a ser criadas e o futuro organizacional é imprevisível, uma liderança transformacional poderá alcançar melhores resultados (Avolio, 2005).

A H3 (A própria percepção dos colaboradores das organizações sobre a liderança exercida pelos seus líderes influencia o aparecimento de situações de *burnout* organizacional) foi confirmada.

A H4 (Os processos de desgaste físico e profissional (*burnout*) estão diretamente relacionados com os fatores de género, idade e estado civil) foi confirmada. Quanto às questões de género a maior parte dos inquiridos responde não ter relação direta (5 sim, 10 não), no entanto dos 5 homens entrevistados 80% sofrem de *burnout* e das 10 mulheres entrevistadas 70% sofrem de *burnout*, logo uma percentagem inferior à verificada nos homens. Em termos da Idade há uma divisão de opiniões a pender para o Não (7 sim, 8 não), contudo dos entrevistados com menos de 41 anos 80% sofre de *burnout* e dos entrevistados com mais de 42 anos 70% sofre de *burnout*. Relativamente ao Estado Civil, os entrevistados que não sofrem *burnout* são todos (100%) Casados ou vivem em União de Facto; os entrevistados com *burnout*, 55% são Casados ou em União de Facto e 45% são Solteiros ou Divorciados.

Como se verificou anteriormente a Literatura associa o *burnout* a características demográficas, como a idade, género e o estado civil, sendo que se observa que a idade se relaciona com o *burnout*, especificamente nos profissionais mais jovens em início de carreira. Também a diferença de género foi relacionada com o *burnout*, não tendo sido encontrados resultados significativos, constatando apenas que indivíduos do sexo masculino apresentam maiores níveis de despersonalização ou cinismo, o mesmo verificado nos entrevistados (2M, 1F), enquanto os de sexo feminino revelam tendência para apresentar níveis mais elevados de exaustão emocional, confirmado nos entrevistados (7F, 2M). O

estado civil foi relacionado ao *burnout*, revelando as investigações realizadas, que indivíduos homens que não são casados tendem a apresentar maiores níveis de *Burnout* do que os sujeitos casados e os indivíduos solteiros (homens ou mulheres) apresentam os níveis mais elevados de *burnout*.

Por último a H5 (Os colaboradores com funções de maior responsabilidade nas organizações são os mais atingidos por processos e efeitos de desgaste físico e profissional-*burnout*) foi confirmada. As opiniões inclinam-se para o sim (9 sim, 6 não) o que parece ser corroborado por esta amostra em específico, sendo que os entrevistados que não sofrem *burnout* têm responsabilidades limitadas, não lideram equipas e são cargos de base.

Assim, relativamente à principal questão da nossa pesquisa “*Quais os estilos de liderança organizacional, e os respetivos comportamentos padrão associados, mais facilitadores do surgimento de fenómenos, processos e efeitos de desgaste físico e profissional (burnout) nos colaboradores das respetivas organizações?*”, podemos aferir que as lideranças autoritária e *laissez faire*, neste núcleo de entrevistados, são as que mais facilitam o aparecimento de sintomas e impactos de *burnout*. Os comportamentos padrão associados e como vimos na revisão da literatura são, por um lado, não interferir nos problemas até se tornarem sérios, esperar que as coisas corram mal para começar a agir, evitar envolver-se nas situações ou tomar decisões, ausência, demorar a responder às questões e, por outro, focar-se no presente e no que é preciso fazer e mandar executar.

Assim, uma das causas mais comuns de *stress*, referida na RH Magazine de Julho e Agosto de 2018, é a falta de apoio para cumprir as tarefas (33%).

Também na Human Resources de dezembro de 2018 o tema foi abordado, tendo 29% dos inquiridos (Barómetro Human Resources) referido “a má relação com os superiores hierárquicos e/ou pares” a principal causa para o *burnout* com um aumento de 16 pp.

Segundo Nuno Ribeiro Ferreira em entrevista a esta última revista “no período pré 2010, existia um foco muito acentuado no elevado potencial, nos primus inter

pares (...), entre 2010 e 2016, houve um foco no aumento dos níveis de produtividade, no rentabilizar dos recursos existentes (...). Hoje, (...) as organizações voltam-se para o seu interior (...) “ assim, “como principais contribuidores para o *burnout*, (encontram-se) as questões das relações com as chefias e o seu papel na clarificação dos objetivos e missões de cada pessoa”.

E dado que através da presente dissertação pretende-se tentar comprovar que o esgotamento profissional pode ser atenuado por uma determinada liderança e desta forma incentivar um padrão comportamental de líderes e liderados, podemos afirmar que, tendo em linha de conta a amostra envolvida, as lideranças transformacional e transacional (quando são cumpridas as metas) são as que propiciam um ambiente organizacional saudável e mais distante do esgotamento profissional, sendo que os comportamentos padrão associados a estes tipos de liderança são, quanto à transformacional o respeito, a confiança, o diálogo, a comunicação, o apoio, o entusiasmo e otimismo e quanto à transacional a recompensa, o reconhecimento, a delegação, a clareza, o foco.

Pegando uma vez mais na revisão da literatura, podemos afirmar que para uma organização ser eficaz e eficiente não chega uma boa gestão, é necessário que seja implementada uma boa liderança (Yukl, 2010), uma vez que a relação estabelecida entre a chefia e os seus colaboradores poderá representar um excelente preditor do sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

CONCLUSÃO

Com este trabalho de investigação não se pretendeu generalizar os resultados mas sim dar um contributo para a compreensão da problemática abordada, aumentando, mesmo que levemente, o conhecimento sobre a relação entre os construtos liderança e *burnout* em Portugal, bem como a relevância que alguns fatores sociodemográficos e ocupacionais têm no esgotamento profissional.

Se até há alguns anos a doença mental era *tabu*, nos dias de hoje ainda se verifica uma grande dificuldade em abordar esta temática. Mesmo falando “apenas” em depressão, ansiedade ou ansiedade generalizada, o certo é que o estigma permanece, talvez em menor escala, mas na verdade mesmo quem sofre da problemática, não se sente completamente à vontade para a discutir ou para procurar ajuda.

Sendo o *burnout* uma questão do foro psicológico, embora com sintomas também físicos, e relacionada com o trabalho, também não tem sido transparente ou pacífica a sua explanação.

Verifica-se uma evolução no sentido de debater e refletir sobre a matéria, mas muito há a percorrer, desde logo na sua prevenção ou, em caso de instalada, no seu conhecimento e sobretudo reconhecimento, bem como na oferta de apoio e compreensão e intervenção o mais precoce possível. Se for abordado enquanto problema organizacional e não falha individual, os riscos podem ser controlados da mesma maneira que qualquer outro risco de saúde e segurança no local de trabalho.

Este trabalho de dissertação pretendeu refletir sobre como pode ser possível a prevenção do *burnout*, mesmo que estejamos a falar em uma ou duas pessoas e ainda contribuir para a sua desmistificação, falando e colocando outros a conversar sobre o tema.

Depois de várias leituras atentas, de procuras e descobertas estimulantes, considerou-se que um determinado tipo de liderança poderia ter esse efeito preventivo no aparecimento do esgotamento profissional.

Das entrevistas efetuadas, da ligação com a revisão da literatura e da análise documental, concluiu-se que a liderança transformacional será a que menos suscitará sintomas e efeitos de *burnout* nos colaboradores e, por sua vez, que a liderança *laissez faire* será a que provocará mais esses efeitos.

Também parece acontecer que a liderança *laissez faire* não é escassa e que surgirá com relativa frequência.

De destacar a liderança transacional que, ao contrário do que inicialmente previsto, pode não ser causadora de *burnout*, dependendo dos resultados obtidos serem positivos e favoráveis. Não será a pressão de um líder transacional a alavanca para o esgotamento profissional, mas provavelmente o não atingimento dos objetivos e consequente falta de reconhecimento e recompensa.

Também parece ter ficado claro que não são as horas a mais ou os intervalos curtos os causadores de *burnout*, antes a ausência da chefia, a distância, a inexistência de relação, que provocarão um estado de esgotamento no trabalho. Ainda, a hierarquia acentuada, a centralização do poder e consequente falta de envolvimento, parecem ser preditores de *burnout*.

Papéis preponderantes na ausência de *burnout* têm o acompanhamento e apoio da liderança, a recompensa e reconhecimento, o envolvimento, a participação.

Ausência de ocupação extra trabalho e atividades domésticas também poderão alavancar sintomas de *burnout*, daí ser tão importante a responsabilização do colaborador; em última instância, ele é o principal responsável pela sua saúde.

Se fosse nossa intenção padronizar um colaborador com *burnout*, diríamos que seria homem, solteiro, teria entre 30 e 40 anos, com funções de alguma responsabilidade, sem atividade adicional para além do seu emprego e das tarefas domésticas e teria um líder *laissez faire*. De todo é o que se pretende, mas há que começar por algum lado, é, então, imprescindível a utilização de estratégias individuais, sociais e organizacionais de prevenção, avaliação e intervenção no *burnout*.

Muitas questões ficam por apurar, algumas respeitantes às limitações do estudo, desde logo o tamanho da amostra que, embora, e segundo a literatura, depois

de encontrar um padrão poder-se-á interromper as entrevistas e parece ter sido este o caso, não deixamos de questionar se a amostra fosse maior, provavelmente daria mais força aos resultados apurados. Outra limitação prende-se com o facto de não ter sido ponderada a liderança *laissez faire* como preponderante o que se veio a verificar na investigação, assim como que esta liderança pudesse ser tão relevante no *burnout*.

Uma outra limitação relaciona-se com a infindável literatura sobre Líderes e Liderança, tendo sido forçosa a escolha de um modelo.

Outras questões por reforçar remetem-se para futuras investigações, como é o caso do número de lideranças *laissez faire* existentes em Portugal e se as Organizações têm conhecimento/consciência das mesmas.

Urge responder a estas últimas questões, avançar para o porquê de acontecerem e desenvolver programas/formação/informação que “transformem” e munam aqueles líderes de ferramentas que os auxiliem na evolução para uma liderança transformacional.

Consideramos que os objetivos primordiais desta dissertação foram alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Leandro e Teresa Freire (2003), *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*, (3ª ed.), Braga, Lusografe – Artes Gráficas.

Avolio, B. J.; Bass, B. M. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*: Third edition manual & sampler set. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.

Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005) *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Bakker AB, Demerouti E. (2014). *Job demands–resources theory*. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, ed. C Cooper, P Chen, pp. 37–64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell

Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana (2014) *Burnout and Work Engagement*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* – Vol 1

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Batista, JBV, Carlotto, MS (2010), *Prevalência da Síndrome de Burnout e Fatores Sociodemográficos e Laborais* – *Ver Bras Epidemiol* 13

Bencaleiro, J e Ramos, P (2019), *Conta-me Estórias*, Editora RH

Bergamini, Cecília W. (1994) *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper and Row.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.

Bertocci, David I.(2009), *Leadership in Organizations*, University Press of America . Business and Economics

Carlyle, T. (1910). <http://sustainableleadership.info/mgmt.html>.

Carlotto, M. S. (2012). *Síndrome de Burnout em professores: Avaliação, fatores associados e intervenção*. Porto: LivPsic.

Castro, A. & Lupano, M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Boletín de Psicología, 85, 89-109.

Chastre, A e Ramos, P (2018), *Liderança – Para onde vamos a partir daqui?*, Tema Central

Chiavenato (2003), *Introdução a Teoria Geral da Administração*, 7ª edição, Elsevier.

Clanchy, J. & Ballard, B. (2000). *Como escrever ensaios: um guia para estudantes*. Lisboa: Temas & Debates.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.^a Edição, Lisboa: Editora RH

Delbrouck, Michel (coord.), (2006), *Síndrome de Exaustão (Burnout)*, Manuais Universitários 47, Lisboa: Climepsi.

Figaro, Roseli (2014), *A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho*, Revista Fronteiras Maio/Agosto

Flick, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009

Fortin, Marie (2009) *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*, Ed Lusodidata

Freudenberger, Herbert (1974), *Staff burn-out*, Journal of Social Issues, 30,

Gonçalves, Faria e Gomes (2013) *Cognitive appraisal as a mediator in the relationship between stress and burnout* – Ver. Work & Stress, European Academy of Occupational Health Psychology

Harms, Credé, Tynan, Leonc, Jeung (2017), *Leadership and stress: A meta-analytic review* - The Leadership Quarterly 28 178–194

Hair, J. F.; Tatham, R. L.; Anderson, R. E.; Black, W. C. (2005) *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th Edition, Prentice Hall

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

House, R. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. Hunt e L. Larns (Eds.). *Leadership. The cutting edge*. Carbondale : Southern Illinois University Press.

Howell, J. & Avolio, B. (1992). *The ethics of charismatic leadership: submission of liberation?* Academy of Management Executive.

Human Resources de dezembro de 2018

Hunter, James C. (2004), *O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança*. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante.

Jago, A. (1982). *Leadership: perspectives in theory and research*. *Management Science*, 28 , 315-336

Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte

Jogulu, U.D., & Wood, G.J. (2006). *The role of leadership theory in raising the profile of women in management*. Equal Opportunities International, 25

Leal, M^a Felisberta (1998), *Stress e Burnout*, Porto: Bial.

Maslach, Chritina e Jackson, Susan (1981) The measurement of experienced *burnout*, Journal of Organizacional Behavior, Vol 2.

Maslach, C. & Jackson, E. (1997), *MBI – Inventario “Burnout” de Maslach*, Manual TEA, (211), Madrid: Publicaciones de Psicologia Aplicada.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. Annu rev. psychol, 397-422.

Mcshane, Steven L.; Glinow, Mary Ann Von (2013), *Comportamento Organizacional*, Mcgraw Hill.

Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Northouse, Peter. G. (2013), *Leadership: theory and practice*. 6 ed. California: Sage Publications.

Oliveira, Márcio (2004), *Representações Sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici* - Rer Bras Ci Soc Vol 19 São Paulo

Oliveira e Ferreira (2014), *Métodos de Investigação- Da Interrogação à Descoberta Científica*, Ed. Português

OMS Grupo V da CID

Pinto & Chambel, (2008) *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional*, Livros Horizonte

Podsakoff, P. M., Todor, W. D. & Skov, R. (1982). *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição, Lisboa: Gradiva.

Ramos, 2018, <https://www.blog-lideranca.pt/author/pedro-ramos/>

RH Magazine de Julho e Agosto de 2018

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações - teoria e prática* Aveiro: Universidade de Aveiro

Schaufeli & Enzmann (1998) *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*, Series Editors

Schaufeli, Wilmar e Toon Taris (2005), *The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart*, *Work e Stress*, 19.

Sousa, Gonçalo V. (1998). *Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos*. 1ª ed. Porto: Civilização Editora.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Whitaker, P. (2000). *Gerir a Mudança nas Escolas*. Porto: Edições Asa

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

APÊNDICES

APÊNDICE 1.

TÍTULO DO APÊNDICE 1. Guião de Entrevista

Idade

Género

Estado Civil

Habilitações Literárias

Vínculo Laboral

Tempo de Serviço

Função exercida

Liderança

Como é a relação com o líder?

Como caracteriza o líder?

Como é definida a estratégia da empresa?

Como são definidos e comunicados os objetivos?

Existem recompensas? Como são definidas? Como são apresentadas?

Como é tratado o baixo desempenho?

Como são resolvidos os problemas/conflitos/erros?

Existe uma política de desenvolvimento? Como é processada?

Que estratégias são utilizadas para a motivação?

Para a empresa o que é mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação do colaborador?

Sente que alguma vez sofreu de *burnout*?

Acredita que por ser (género) está mais sujeito a efeitos e sintomas de *burnout*?

Acredita que a idade é um factor preponderante de *burnout*?

Acredita que quanto mais responsabilidade na empresa mais se pode estar sujeito a *burnout*?

Burnout

Em média quantas horas/dia trabalha(va)?

Faz pausas?

Sente-se cansado no final do dia?

Quando sai do trabalho que atividades/tarefas pratica?

Quando vai dormir pensa no trabalho?

Sente tensão ao pensar que terá de voltar no dia seguinte?

De manhã sente que descansou o suficiente? Explique?

Considera o interesse pelo trabalho idêntico ao que tinha quando começou?

Como é o contato com os colegas?

Gostaria de ser menos solicitado?

Sente hoje o seu trabalho menos ou mais importante?

Acha que a empresa se sairia bem sem o seu contributo?

Pensa muitas vezes em férias?

Sente entusiasmo pelo projeto que tem em mãos?

Procura encontrar soluções ou prefere delegar?

Acha que é bom no que faz? Conseguiria fazer melhor?

Acha que o seu conhecimento é aplicado no seu trabalho?

Acredita que as concessões que faz valem a pena?

Deseja continuar a fazer concessões?

Já se sentiu confrontado em ter de fazer algo que vai contra os seus princípios?

